

活躍する明専会員に聞く⑨

NOK株式会社 代表取締役 副社長執行役員 営業戦略担当

黒木 安彦(機54)氏

聞き手：NOK株

技術本部 技術研究部 力学研究課

畑中 啓(機機H28)

九州工業大学工学研究院機械知能工学研究系 教授

松田 健次(特別会員)



「あなたが言うなら…」とってもらえるようになるには、ひとつひとつの仕事を実践的にこなして信頼を得ることが重要。

―本日8月25日、東京都港区の浜松町駅近くにありますNOK株式会社の本社ビルにおきまして、黒木安彦様にお話を伺いました。黒木様は、この2022年3月に定年退職された機械知能工学研究系の鶴田先生、野田先生と同級生と伺っています。

共通一次試験が開始した1979年に入社されたということで、大学の様子も現在とかなり異なっていたと察せられますが、どのような学生生活を送られていましたか。

正直にお話するとお恥ずかしいことの方が多いですが、卓球部に入っていました。授業が終われば必ず練習に行き、終われば居残り練習か、飲みに行くか、麻雀をするか、という生活でした。翌朝、起きられないということもあったりして、決して優等生というわけではなかったですね。厳しい親でしたから、絶対に留年はしないという使命感だけは強く持っていました。

―運動にも勉強にも打ち込む学生だったんですね。

インタビューの記事として言えば、そういうことになりますね(笑)。卓球部に入って先輩、同期、後輩と人間関係ができて大変良かったと思います。



大学卓球部時代の仲間と(前列右から二番目が黒木副社長)

ます。また麻雀でも色々な人と知り合えて人脈が広がり、コミュニケーションを取ることを基礎を学べたという意味でも良かったと思います。私は、勉強ばかりしていた高校から進学したので、卓球部に入っていないければ燃え尽き症候群になっていたかもしれません。自分を律することができるだろうという期待から卓球部に入って大正解でしたね。実は、先日、卓球部のメンバーとオンライン飲み会をした時に今回のインタビューの話をしたら、皆揃ってビックリしていました。学生時代の自分からは想像つかない出来事ということで、非常に盛り上がりました(笑)。

充実した大学生活を過ごしたからこそ、かけがえのない仲間と出会えたんだと思います。

―就職先として日本オイルシール工業（現NOK）を選ばれた理由を教えてください。

機械設計でオイルシールという製品を知っていたこともあり、当時の記憶ですが、シエアが80%というところにも惹かれました。私が就職活動をしていた頃は、まだまだ世界的にオイルショックからの回復途上の時で、これから成長していく企業なのは確信が持てませんでした。が、「シエアが8割もあれば潰れはしないだろう」という安定性が決め手になりました。

―貴社の役員名簿に「営業戦略担当」と記載されていますが、どのような仕事をされているか少し詳しく教えてください。また、入社当時から営業志望でしたか。

機械系出身でしたので、大雑把に技術を生かす仕事がやりたいと思っていました。入社後に工場での実習で設計部に配属されました。3カ月間、設計や材料などの技術を学んでいくうちに、営業が聞いてきた与えられた条件で設計する仕事よりも、

自分で考えて能動的に動く方が性に合っているので、お客様の声を直接聴くことができる営業職に惹かれました。特にNOKの営業は、アプリケーションエンジニアといって、技術者が営業を担当します。決められたモノを売るだけの営業ではなく、

お客様の設計者と対等に技術的な話ができるかと難しい。技術を売りにしている当社ならではの営業スタイルだと思っています。―技術者と営業を兼ねるといふことですね。

そうですね。お客様の要望というのはいつでもアカデミックというわけではなく、「これを明日までに持つてこい！」とかね(笑)。実際の現場では、技術を使う仕事ばかりではなく、お客様と自社の工場の板挟みになることもたくさん経験しました。

つらいこともありましたが、それを乗り越えて慣れてくると、自分がコントロールしているという思いが強くなっていく。カッコよく言うと「司令塔」になれるんですね。お客様が求めることをしっかりと汲み取りつつも、自社の状況を踏まえ、より良い製品をご提供できるよう、皆がwin-winになれるよう提案・調整を

していく、そこに営業職のやりがいを感じます。

―「設計者を呼べー」なんて話があったそうですが。

私は新入社員当時、浜松営業所に在籍していたのですが、お客様は「営業は技術のことは判っていない」という概念を持っていました。日頃の会話でもそう思われているとひしひしと感じていました。技術者を呼べと言われてみると、ハイハイと言ってすぐに連れてくる会社もあります。NOKはそうじゃない。営業がすべての窓口となり打ち合わせをしなければなりません。お客様の設計や品



ドイツ出張先での関連会社同僚との会食
(一番左が黒木副社長)

質管理、購買、あらゆる部門からの要望に全て対応しなければならぬので、仕事は非常に多岐にわたりますし、その分、難易度も高いですが、お客様側からすれば、「NOKのこどだったら、黒木さんに言っておけばなんとかなる。何とかしてくれる」という存在になることができます。

当時の上司には、「製品を売る前に自分を売りなさい」とよく言われていました。まずは「自分の人柄を売れ」と。いい言葉だと思っただけじゃなくて、それを言っている人間をまず知ってもらう。そして客先からの要求事項をひとつひとつ確実にこなして信頼してもらう。「モノを売るより人を売れ」というのは私の座右の銘になっています。―営業する上で必要となるいろいろな知識を得るために、かなり勉強されたのではないのでしょうか。

やはり、相手を知っていないと語れませんからね。自動車メーカーを担当していた時は、エンジンはどうなのか、ボアストロークはどう決めるのか、ボアストロークが違うとエンジンの特性はどう変わるのか。独学でも勉強をして、お客様と話をす

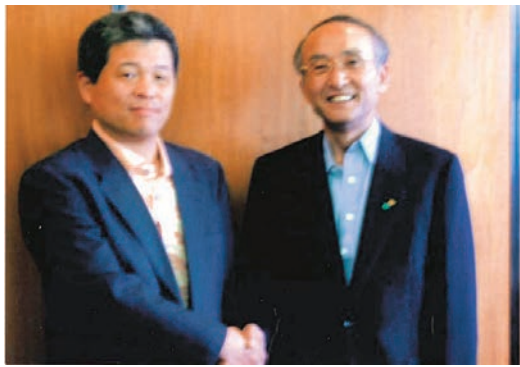
ると、「営業だけど技術のことをよく知っていますね」と会話が少しずつ弾むようになり、信頼いただけるようになる。単位のために勉強をしていた学生のころとは違って、必要に迫られたということもありますが、仕事のために興味関心をもって勉強しました。

―九州工大で勉強したことは役に立ちましたか。

九州工大生はみんな真面目。技術に深く入り込んで勉強しますし、技術や知識を知っていることもそうですが、そこへの取り組む姿勢、学ぶ姿勢が身に付きました。試験前には暗記をすればいいってもんじゃなくて、きちんと考えさせるひっかけ問題とか、良問を出してもらったので、自ら考える力が役に立っています。

―48歳で取締役になられたのはすごいですね。仕事をする上で気を付けていることがあれば教えてください。

私としては、とにかく仕事は手を抜かない。必ずやり遂げるといこと。与えられた仕事を納得しないままやる（私はやらされ仕事と呼んでいる）のではなくて自分で考えてやること。これらがベースにあると



お客様との信頼関係が重要。ゴルフ懇親会後に（右がトヨタ自動車(株)元社長の渡辺捷昭氏、左が黒木副社長）

思っています。また私は鼻っ柱が強くてアクティブでしたから誰にも負けないという気持ちで仕事をしていました。それくらいの勢いがないとできない仕事だと思っし、一旦手を抜いて、もし何かあったら、せっかく積み上げた信頼が崩れてしまいます。

お客様と自社工場とのやり取りをうまくやらないといけません。私がいくら「どうしても必要なことだからやって欲しい」と言っても、必要性が理解されないと賛同が得られずやってもええません。やってもらう側に対しては最大限配慮をしますし、丁寧をお願いをすべきところはして、言いっぱなし、投げっぱなしをしない。必ずフォローを入れます。仕事

というのは一人でやっているわけではなくて、必ず誰かが関わっているんです。相手が納得するまできちんと説明した上で対応してもらおう。麻雀で培った相手が何を考えているかどうか思っているかを常に考えています。お客様であれ、社内であれ、自分と一緒に仕事をしている人達へのお礼は欠かさない。そうすると相手から信頼を得られます。「黒木が言うならやってやるか」と言ってくる方が現れる。そういう人の存在はとにかく有難かったですね。

―少しずつ信頼を積み重ねていかれたのですか。

そうですね。ただ仲良しクラブでいいというわけじゃありません。いい仕事をするためにいい関係を築く。膝を交えて話をする。今、私が若い世代に感じるのは、好きな人や自分に合う人との繋がりがベースで、その他の人とはあまり繋がっていないような印象があります。会社に入ってから仕事をしたら、むしろ自分と合わない人と仕事をする機会の方が圧倒的に多いですからね。そこにぶち当たったときに、逃げてしまえばそれでおしまいですし、自分と考えの合わない人が世の中にはたくさんいる

んだということを理解して、そこはどう対処していくのかを学ぶことを大事にしてもらいたいです。

―かつては隣の人にもインターネット上で連絡するようになるんじゃないかと冗談まじりで話していましたが、今では平気でそういうことをしていますね(笑)。

直接話せば済むことを、わざわざね(笑)。ということは、言いにくいことをメールでやっているんですよ。言いにくいことこそ、直接話した方が、誤解が解けるんですけどね。もちろん、言い方には気を付けなければなりません。メールで気持ちまですべて入れ込んで、相手を納得させるなんていうのは難しいと思います。感情は顔に出ますのでね。実際の気持ちというのは顔を見ているまではわかりません。

―どうして若くして取締役になれたと思いますか？

やるべきことを猪突猛進、ガンガンやってきただけのことです。上で見てくれている上司がいましたので。本当につらい時には「大丈夫か」「今何してるんだ」と声をかけてくれる。私は頼りたくないタイプのなので、よりその苦勞が見えたんだと思



名古屋支店での懇親会にて同僚と
(右から二番目が黒木副社長)

います。「そんなに苦勞しているなら俺がやってやる」と上司が言ってくれた時はありがたかったんですが、それが終わってから「またお願いします！」なんてことは絶対に言わなかった。「今度こそは自分でやってやる！」というタイプでした。私は私なりの考えで比較的自由にやらせてもらいましたが、必ず見守ってくれた上司がいたことがこれまで来られた要因ですね。「それやるな」とか「あーしろこーしろ」とか「ダメ」とか言われていたら私は伸びなかったかもしれない。そういう意味で当時の上司には大変感謝しています。

「近頃の若い人は承認欲求のために仕事をしているなんて話も聞きますが、黒木さんはどう思われますか。」

うちに入ってくる若手と話をしても、「会社に入ってから褒められたことはありません」というんですよ。そりゃあね、人間誰しも褒められたいんです。でも本来、目的じゃないんです。褒められるという事は。

上司に褒めてもらえるように行動するようになってしまうと、進むべき道からずれてしまうんですね。上司の顔色を窺っているわけですから、やっぱり自分で考えるようにならないと、指示されたことをただやって、結果が悪かったら指示した人が悪いという他責の論理になってしまふ。そうじゃなくて、やるべきことはなんだと自分で考えて、行動して結果が出れば、いいことは自分のおかげだし、失敗しても自分のせいだというふうにならざるを得ない。僕はその方が成長できる。僕はそういうふうには部下を指導してきませんでした。

自分がやってきたことを評価してほしいじゃなくて、必ず見てくれる人がいるから、別にみてもらい

たくてやるんじゃないかって、やってたら必ず見てる人がいるということだと思います。

「貴社は福島と熊本に工場をお持ちですが、地震の被害は大丈夫でしたか？」

正直、大変でした。まず、東日本大震災では主力のオイルシールを生産している福島工場が被災しました。NOKは自動車、建設機械、各種機械等のほぼ全ての完成車メーカーとその完成車メーカーのサプライヤーに製品を供給しております、業界トップシェアでしたので、NOKの供給が止まれば全メーカーのラインが止まると言われていました。工場が被災するというのは初めての事でしたので、大混乱でした。「うちの部品は大丈夫か」とお客様の状況から問い合わせが殺到して、工場に確認して回答しても刻々と状況が変化して情報の交通整理が大変でした。

「そういう時は営業に連絡が来るんですか？」

営業がすべての窓口になっていきますからね。各前線の支店にひっきりなしに問い合わせがきて、前線からは本部（本社）へ確認する。でも、

都度、工場にどういう状態なのかと問い合わせたら、復興・復旧する部隊はそれに時間を取られますので、とにかく進展があるかなんか「その日一日で何がどういうふうになったか」という情報のリストを毎日夕方までに作って、それを支店に展開し、お客様に伝えてもらいました。対外的なお客様への対応は営業がすべて担い、工場はとにかく復旧に向けて全力を挙げてくれ、という。そういうふうには形作るまでが結構大変でした。

まあ、その間にお客様から説明にまいとかね、何回もありましたので、私も何度かお客様のところへ説明をしに伺いました。お客さんにとってみれば、うちの部品がいつ入るかという答えが聞きたいんでしょうね。でも、「そういう場合ではないんです。まず大事なのは人の命です。まず訴えて、「今日の時点でお客様の要求にこたえることはできません。まず従業員の安否確認をして、家が大丈夫か確認をして…それからようやく復興・復旧なんです。従業員がいないのに、復興・復旧なんかできないんです」というところから説明をしました。結果として、

お客様のラインは一本も止めることなくこの危機を乗り越えることができました。

―大変だったんですね。お話を伺い、貴社が様々な分野で大きなシェアを保持している理由の一端を見た気がします。

もちろん、ベーシックなところでは確かな技術に裏打ちされた製品であるということです。安定した品質の製品を供給し続けるというのは大きな強みだと思いますし、それを何十年も見ていると、「やっぱりNOKが安心だな」というお言葉をたくさんいただいています。私が会社に入ったところよく言われたのは、「NOKさんってモノはいいけど高いんだよな」と(笑)。技術と品質の両輪が強みで、その間に営業という存在がいて、お客様と工場をつないで製品を提供していること。これが総合力というふうに思っています。

―目まぐるしい変化の時代になってきていますが、将来に向けての課題はなんでしょうか？

私が社会人になった時は、右肩上がりの時代で、いろんな新しいものが開発されていました。今は先が読めなさ過ぎて、目的を何に設定し

ていいかという迷いが学生の方々にありそうですね。今後に向けては是非、若い世代の畑中さんに聞いてみたいよね。

モノがあふれている状態なので、そんな中どんなモノを売っていくか：今、まさに私の部署では、自由な発想で好きに考えさせてもらっています。NOKの高い技術力をどう生かしていくのか、一人ひとりさまざまな考えがあるので、それぞれのやりたいことを試行錯誤でまずはやってみたいと思います。(畑中談)

いいですね。若い人がどんどん手を挙げてほしい。いっぱい意見が集まりすぎて、「ちよ、ちよと待つてー！」となるくらい。熱力学という若者のエントロピーが高い状態が理想ですね。時々こういう言葉を使わないと、自分が技術者であることを忘れちゃうからね(笑)。そういう状態が望ましいと思うんですよ。―今後の日本はどうしてゆくべきでしょうか。

これは本当に難しい問題だなというふうに思います。私はまず日本はどうやって生きていくかを骨格から見直すつもりで考えなければなら

いと思っています。将来的には、日本に拠点を置かなくてもいいのではないかとの意見が出るかもしれませんが、やっぱりベースは日本、日本人の良さだと思います。九州工大生は特にそうだと思いますが、勤勉さとか、コツコツやるとか、工夫するとか、こういった改善のDNAは世界のどの国にも負けないと思っています。―最後に九州工大の後輩へメッセージをお願いします。

仕事をする上で大事だと思っているのが、「謙虚」、「正直」、「当事者意識」、「現地現物」、「改善」の五つの言葉です。

まず「謙虚」は、知らないことを知らないときちんと伝えること。次に「正直」。人のせいにならず、自分の非を認めること。「当事者意識」については、なんでもこれは自分の仕事だと思えるかどうか。

「現地現物」。これはトヨタさんがよく使う言葉ですが、うちはメーカーですから、現物がどうなっているというのは一番大事なんです。「物をよく見る」と教わりました。技術は嘘をつかないので、現品を見て詳細を調べれば何がわかる。その場に行つて調べることが大事。

最後は「改善」です。これは仕事全般に通じることですが、今やっていることをよりよくするためにどうしたらいいかを常に考える。常にインプットしていく。それを意識すると自分の仕事も必ず改善されていくということじゃないかと思っています。この五つの言葉を自分ですべて肝に銘じて、これを唱えながら仕事をやると、間違わないと思います。シンプルですが、中身は深い言葉だと思います。九州工大の後輩の皆さんに対してはこの五つをメッセージとして贈りたいと思います。



写真は2022年8月25日 NOK(株)本社の応接室にて
(左から松田、黒木副社長、畑中)